

基隆市立大德國中
整併為中山高中大德分校
案例分享

基隆市立碇內國中校長
郭清順

學校簡史

- 大德國中1975年創校，創校時是學校高峰期，全校有1500位學生。
- 1995年，基隆港西岸碼頭自動化，學區人口外移，教育部評列「偏遠學校」。
- 1998年運用閒置校舍設立基隆市「慈輝班」，照顧家庭功能未彰之國中學生。
- 2000年後隨少子化浪潮，學生總數現已逐年降至40餘人，教職員工編制隨之緊縮至不符規模經濟效益，影響學生受教品質、教職員工工作安排、需要人力與配置人力落差。

學校基本資料

- 班級數：普通班7、8、9年級各1班，共3班；資源班1班。
- 學生人數：44位
 - －學區內學生：每天通勤，共有22位
 - －慈輝班學生：住宿學校，共有22位
- 教職員工人數：校長1人、教師10人、職員4人、工友2人，共17人。
- 約僱人員：生活輔導員2人、生活管理員2人、警衛2人、廚工2人、司機1人，共9人。

整併緣起

- 市府教育處年度預算編列捉襟見肘。
- 國教科科長身陷其中。
- 基隆市屬中小學調整為分校分班作業辦法
 - － 學校學生數三十人以上未滿五十人者，調整裁併為分校。
- 因緣際會遴選到大德國中
 - － 我選擇遴選大德國中校長時，已是校長職務第14年，已服務2個基隆市中型及大型學校
 - － 到任迷你小校，對小校運作感受特別強烈

學生不利的學習環境

- 學校教育兩大基本功能：
 - － 良好社會化
 - － 學生潛能開發
- 迷你國中的問題
 - － 團體動力弱：
 - 學生人數過少，對學生群性發展極為不利。
 - 弱勢群聚效應，激發同儕間潛在能力的團體動力小。
 - 一個年級10來位孩子，競賽活動辦不起來。
 - － 教學品質差：
 - 國民中學課程，科目高達18科以上，編制7位教師，最多有7位專科教師，其餘以非專長教師配課安排，教學基本品質難以維持。
 - 教師人數少，每位教師身兼數職，行政雜務、會議、研習等倍增，嚴重侵蝕教學本職。

教職員無效益的工作負荷

- 大德國中是一個學校
 - 所有做為一個學校應該有的事務一項都不能少，評鑑、訪視、會議、研習、輪辦事務等。
 - 很多例行事務在迷你學校要全校動員，惟其功能和意義極小。
- 教職員每人身兼數職
 - 麻雀小五臟全，迷你學校人員少業務俱在，每人身兼數職。
 - 例行業務已飽和，額外負擔層出不窮。

財政不經濟的支出

- 是一個學校就有基本人事編制和基本預算編列。
- 迷你學校基本人事編制和基本預算編列相對迷你學生數量是不符經濟成本效益。
- 大德國中每位學生單位教育成本483,370元，是其它國中的2.5至6倍。（以99年度為例）

迷你學校存廢取捨的考量

- 迷你學校
 - 孩子人數50或100人（政策決定）以下。
- 迷你學校是典型高投資低效益，應加速整併。
- 無法整併（如鄰校路途遙遠或歷史淵源等）應予活化：
 - 共聘教師
 - 學生交流
 - 保留行政處理彈性

擲節人事經費，增進服務效益

職務	人數	年薪	小計	備註
校長	1	1,553,444	-1,553,444	減少
會計主任	1	1,096,641	-1,096,641	減少
教師	4	781,563	-3,126,252	減少
幹事	2	1,017,795	-2,035,590	減少
工友	2	515,586	-1,031,172	減少
人事兼職費	1	30,000	-30,000	減少
社工師	1	640,000	+640,000	增加
設備維護員	1	515,586	+515,586	增加

合計：每年約可擲節人事經費7,717,513元

順利轉型整併注意事項2-1

- 慎選校長：
 - － 轉型整併過程，校長居關鍵角色。
 - － 機關首長普遍有「別在我任內…」情結，和「我任內絕對不會…」的不義承諾。
- 有力的論述
 - － 孩子受教育品質全面考量為主。
 - － 減輕財政負擔為附加效益。
- 充分的溝通
 - － 明確的政策
 - － 前置的宣導

順利轉型整併注意事項2-2

- 權益的保障
 - 提出學生受教權益保障的完整作法。
 - 保障教職員工工作權益，並給予較為彈性的選擇機制
 - 反制力量通常由內部引燃，需先行疏理。
- 隨時排除疑慮
 - 設單一窗口處置所有疑問，避免星火燎原。
 - 決策與執行單位密切聯繫，保持一致立場和原則。

結語

- 上級相關單位宜全力主動協助
 - － 學校整併盡是非例行事務，整個學校的移轉細節牽扯極多單位，迷你學校人力有限，需要相關單位主動協助。
- 二個案例
 - － 工友任用
 - － 學生跨縣市轉學
- 期待經濟且效益效率兼具的國家總體行政系統